

## **BAB IV**

### **PENERAPAN MANAJEMEN SUMBER DAYA INSANI PADA KSU BMT BINA MITRA MANDIRI KUDUS**

#### **A. Analisis Manajemen Sumber Daya Insani pada KSU Bina Mitra Mandiri Kudus**

##### **1. Perencanaan pada KSU Bina Mitra Mandiri Kudus**

Perencanaan program kegiatan di KSU dilaksanakan setiap hari, minggu dan bulan. Dalam menyusun perencanaan program, manajer KSU lebih menekankan pada pemasaran produk KSU tersebut, hal ini dilakukan dengan tujuan agar produk KSU lebih dikenal oleh masyarakat luas.

Dalam menyusun program yang direncanakan, manajer juga telah mempertimbangkan hasil dari yang sebelumnya yakni dengan melihat dari hasil evaluasi serta mempertimbangkan kritik dan saran dari karyawan. Hal ini dilakukan dengan tujuan agar kegiatan-kegiatan di KSU dapat meningkat. Adapun rencana yang ditentukan meliputi:

- a. Program kerja karyawan, yaitu dengan menentukan target-target perbulan dari hasil kerja karyawan perbulan, hal ini dilakukan dengan tujuan agar seluruh bidang dapat berjalan dengan lancar dan tujuan KSU dapat tercapai dengan maksimal.
- b. Pelayanan terhadap nasabah, mengingat bahwa nasabah merupakan aset penting maka dari itu KSU berupaya menyediakan pelayan-

pelayan yang terbaik. KSU juga berencana memberikan asuransi jiwa terhadap nasabah dengan mempertimbangkan saldo akhirnya.<sup>1</sup>

Selain menyusun perencanaan program, manajer KSU juga menyusun perencanaan Sumber Daya Insani (SDI) yang berupa *recruitment* (penarikan). Rekrutmen dilakukan dengan bervariasi, salah satunya melalui iklan. Adapun kriteria-kriteria yang ditentukan yaitu meliputi nilai-nilai (*Islamic spirit*), pengalaman dan lulusan baru (*fresh graduate*).<sup>2</sup>

Sedangkan dalam langkah perekrutannya sendiri, KSU juga telah membuat prosedur antara lain: menyeleksi surat-surat lamaran dan melakukan test wawancara yang didatangkan langsung dari dinas semarang. Langkah selanjutnya adalah pelatihan (*Training*) yang dilatih oleh karyawan lama dengan tujuan untuk meningkatkan efektifitas dan efisien kerja.<sup>3</sup>

Dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan lama juga terdapat pelatihan. Namun mengingat besarnya biaya yang harus dikeluarkan pelatihan hanya dilakukan dengan menghadiri undangan pelatihan manajerial saja, yang hanya bisa diwakili oleh manajer dan perwakilan karyawan.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Hasil wawancara dengan Ambar Royani (unit perdagangan) di ruang istirahat, hari selasa, 22 april 2014, jam: 13.30.

<sup>2</sup> Hasil wawancara dengan Sony Hartanto (Manajer Operasional), hari jum'at, 21 maret 2014, jam: 13.00.

<sup>3</sup> Hasil wawancara dengan Ambar Royani (unit pendanaan)

<sup>4</sup> Hasil wawancara dengan Ippnu Listiyana, SE (Ka. Cab Mejobo), hari selasa, 22 april 2014, jam: 13.00.

## 2. Pengorganisasian pada KSU Bina Mitra Mandiri Kudus

Pada struktur organisasi diatas tergambar posisi kerja, pembagian kerja, jenis kerja yang harus dilakukan. Hal ini menunjukkan bahwa KSU telah menentukan jenis-jenis pekerjaan yang harus dilakukan oleh karyawan. Namun disisi lain, dalam memasarkan produk atau pun mencari nasabah baru seluruh karyawan boleh menjadi marketing, mengingat dari sedikitnya nasabah yang datang ke kantor. Dengan tujuan agar seluruh karyawan bisa mendapatkan *fee*.<sup>5</sup>

KSU Bina Mitra Mandiri menjalankan kegiatan seperti halnya koperasi pada umumnya yaitu berupa simpan pinjam. Dari masing-masing kegiatan tersebut memiliki prosedur tetap yang tercantum dalam SOP (*Standard Operational Procedure*) misalnya SOP pembiayaan. SOP tersebut dibuat oleh pengurus KSU dan telah ditetapkan oleh ketua yang sekaligus pendiri KSU. hal ini dibuat untuk dijadikan standar/pedoman karyawan dalam menjalankan tugasnya serta untuk memudahkan karyawan dalam bekerja.<sup>6</sup>

## 3. Pengarahan pada KSU Bina Mitra Mandiri Kudus

. Pengarahan dilakukan oleh manajer KSU didasari dengan kebutuhan dan kepentingan organisasi sehingga cara penyampaiannya lebih bersifat mengajak bukan perintah. Karena menurut manajer sendiri menegaskan bahwa “*Aku adalah keluargaku, ketika aku tidak bisa membenahi keluargaku maka keluargaku akan rusak*”. Dari statemen

---

<sup>5</sup> Hasil wawancara dengan Sony Hartanto (Manajer Operasional)

<sup>6</sup> Company profile BMM 2014.

tersebut telah manajer jelaskan bahwa manajer sudah menganggap seluruh karyawan KSU adalah keluarganya, namun hal ini tetap tidak menafikan rasa hormat karyawan terhadap manajernya.

Dalam meningkatkan kinerja karyawan, ketua atau manajer KSU juga memberikan motivasi yang berupa *suggest* diwaktu pagi setelah menjalankan rutinitas.<sup>7</sup> Selain dengan memberikan motivasi berupa *suggest* dan semangat KSU juga memberikan motivasi dengan memberikan *fee* bagi karyawan yang rajin secara absensi maupun dalam pekerjaannya dan *fee* juga diberikan bagi karyawan yang mampu mendapatkan nasabah baru.<sup>8</sup> Tujuan diberikannya motivasi yaitu untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

Menurut hasil wawancara dengan beberapa karyawan menyebutkan bahwa hubungan komunikasi di KSU berjalan dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa sifat kekeluargaan telah tertanam pada pengorganisasian di KSU.<sup>9</sup> Namun tidak selamanya komunikasi bisa berjalan lancar, begitu pula dengan komunikasi yang ada di KSU, terkadang ada kesalahpahaman yang menjadikan komunikasi karyawan kurang baik namun hal ini segera diatasi oleh manajer dengan melakukan pendekatan secara personal agar kesalahpahaman/ konflik tersebut tidak berlarut-larut.<sup>10</sup>

---

<sup>7</sup> Hasil wawancara dengan siti Noor Faidah (admin perdagangan), hari selasa, 22- april- 2014, jam 14.00.

<sup>8</sup> Hasil wawancara dengan Sony Hartanto (Manajer Operasional)

<sup>9</sup> Hasil wawancara dengan Siti Noor Faidah (admin Perdagangan)

<sup>10</sup> Hasil wawancara dengan Sony Hartanto (Manajer Operasional)

#### 4. Pengendalian di KSU Bina Mitra Mandiri Kudus

Berdasarkan wawancara yang dilakukan peneliti terhadap manajer menyatakan bahwa bentuk *Reward* dan *Punishment* diberikan sesuai dengan kehadiran/absensi dan kinerja karyawan. Karyawan akan mendapatkan *Reward* apabila dia tidak pernah alpha atau tidak masuk tanpa keterangan dan karyawan tersebut memiliki kinerja yang bagus, *Reward* yang diberikan KSU berupa *fee* sebesar Rp. 10.000,00/bulan. Sedangkan *Punishment* akan diberikan kepada karyawan yang melanggar peraturan atau melakukan kesalahan, bentuk *Punishment* yang diberikan yaitu memberikan surat peringatan (SP) sampai tiga kali dan apabila karyawan tersebut tetap melakukan kesalahan/penyimpangan maka akan diberhentikan.<sup>11</sup> Pengendalian di KSU juga dilakukan melalui evaluasi, proses evaluasi terbagi menjadi tiga bagian yakni evaluasi harian, evaluasi bulanan dan evaluasi tahunan.<sup>12</sup> Evaluasi dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui apakah hasil yang diperoleh telah sesuai dengan rencana yang telah disusun atau tidak, dengan demikian dapat dilakukan tindakan perbaikan.

---

<sup>11</sup> Hasil wawancara dengan Sony Hartanto (Manajer Operasional)

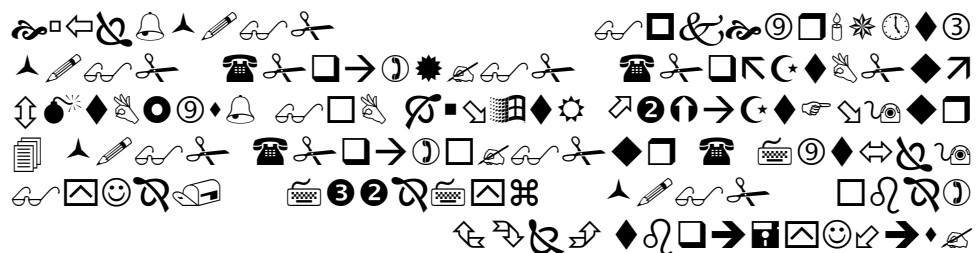
<sup>12</sup> Hasil wawancara dengan Sony Hartanto (Manajer Operasional)

## B. Penerapan Manajemen Sumber Daya Insani dalam Perspektif Manajemen Syari'ah pada KSU Bina Mitra Mandiri

Setelah data-data tersusun mengenai manajemen sumber daya insani di KSU Bina Mitra Mandiri Kudus, maka langkah yang selanjutnya ialah penganalisaan data-data yang ada.

### 1. Perencanaan Sumber Daya Insani di KSU

Dari hasil wawancara pada objek studi yang dijelaskan diatas dapat dinyatakan bahwa perencanaan di KSU meliputi: 1). Program kerja karyawan, yaitu dengan menentukan target-target perbulan dari hasil kerja karyawan perbulan, 2).Pelayanan terhadap nasabah, mengingat bahwa nasabah merupakan aset penting maka dari itu KSU berupaya menyediakan pelayan-pelayan yang terbaik. KSU juga berencana memberikan asuransi jiwa terhadap nasabah dengan mempertimbangkan saldo akhirnya Hal ini sesuai dengan firman Allah surah al Hasyr ayat 18.<sup>13</sup>

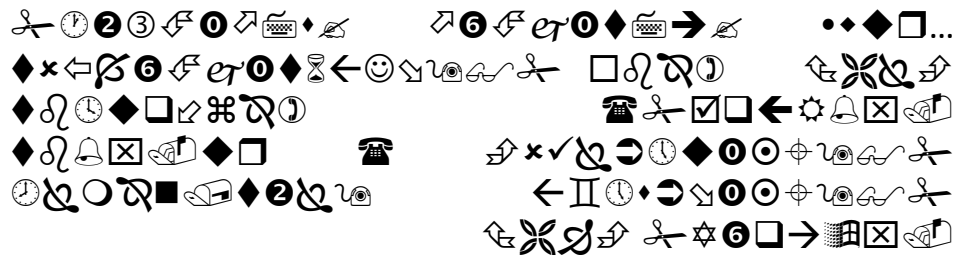


“Hai orang-orang yang beriman, bertaqwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah di perbuatnya untuk hari esok (akhirat), dan bertaqwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yangkamu kerjakan”. (QS al Hasyr:18)

<sup>13</sup> Departemen Agama RI, al-Quran dan terjemahnya, hlm 548.

Ayat ini menjelaskan bahwa dalam ajaran Islam perencanaan merupakan bagian dari *sunnatullah* yang mana harus disesuaikan dengan situasi dan kondisi pada masa lampau, saat ini, serta prediksi masa datang. Oleh karena itu, untuk melakukan segala perencanaan masa depan, diperlukan kajian-kajian masa kini. Selain itu, dalam manajemen lembaga keuangan syariah sendiri tidak hanya meningkatkan kesejahteraan bagi para *stakeholders* melainkan juga harus mempromosikan dan mengembangkan aplikasi dari prinsip-prinsip Islam, syariah dan tradisinya dalam bisnis keuangan.

Perencanaan dapat meminimalkan resiko kegagalan dalam organisasi dan ketidakpastian tindakan dengan mengasumsi kondisi dimasa mendatang dan menganalisis konsekuensi di setiap tindakan yang akan dilaksanakan. Perencanaan yang disusun dapat membantu manajer berpandangan masa mendatang dan menekankan setiap tindakan sesuai tujuan organisasi. Disisi lain, perencanaan akan berdampak negatif apabila perencanaan tidak dilaksanakan dengan baik, maka waktu, tenaga dan pikiran manajer dan staf akan terbuang percuma. Namun, penekanan yang terlalu berlebihan pada perencanaan juga tidak menguntungkan karena fungsi manajerial yang lain akan terabaikan. Manajer harus bisa menyeimbangkan fungsi lainnya agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan efektif. *Israf* atau pemborosan juga telah ditegaskan dalam al-Quran surah al-Israa' ayat 26-27.



“Dan janganlah kamu menghambur-hamburkan (hartamu) secara boros”.(QS al-Isra’ ayat 26)

“Sesungguhnya pemboros-pemboros itu adalah saudara-saudara syaitan dan syaitan itu adalah sangat ingkar kepada Tuhannya”.(QS al-Isra’ ayat 27)

Dari pemaparan ayat diatas dapat disimpulkan bahwa pemborosan merupakan perbuatan yang buruk. Karena jika seseorang terbiasa dengan pemborosan maka kemungkinan besar orang tersebut akan melakukan manipulasi dan korupsi. Akan tetapi jika dilandasi dengan sifat sederhana maka kemungkinan besar pula orang tersebut akan jujur.

Dengan demikian, perencanaan program kegiatan di KSU telah sesuai dengan syari’at Islam. Yang mana dalam menyusun perencanaan telah mempertimbangkan faktor situasi dan kondisi dengan baik serta telah menetapkan pula aspek-aspek perencanaan yang sesuai dengan prinsip-prinsip syari’ah.

Proses rekrutmen KSU dilakukan melalui dua sumber yaitu internal dan eksternal dengan kriteria-kriteria yang telah ditentukan yang meliputi nilai-nilai (*Islamic spirit*), pengalaman dan lulusan baru (*fresh*



*graduate*). Dalam al-Quran telah ditegaskan mengenai pentingnya rekrutmen pada surah al-Qasas ayat 26.<sup>14</sup>



“Dan salah seorang dari kedua (perempuan) itu berkata, “ Wahai Ayahku! Jadikanlah dia sebagai pekerja (pada kita), sesungguhnya orang yang paling baik yang engkau ambil sebagai pekerja (pada kita) ialah orang yang kuat dan dapat dipercaya”.

Dalam langkah perekrutan, KSU juga telah membuat prosedur antara lain: menyeleksi surat-surat lamaran dan melakukan test wawancara. Terdapat satu hal yang tidak boleh diabaikan dalam pengadaan SDI yaitu konsep adil. Adil dalam rekrutmen berarti memberi peluang yang sama bagi setiap orang dan memberikan perlakuan yang sama kepada setiap pelamar, baik rekrutmen dilakukan secara eksternal maupun internal, semuanya tergantung pada kebutuhan dan kesesuaian antar kualifikasi yang dimiliki calon tenaga kerja dan lowongan yang tersedia.

Selain mengadakan pelatihan bagi karyawan baru, KSU juga mengikuti pelatihan bagi karyawan lama. Namun pelatihan tersebut tidak diadakan sendiri oleh pihak KSU melainkan dengan menghadiri undangan pelatihan manajerial. Sadili Samsudin sebagaimana telah dikutip oleh Badruddin mengemukakan bahwa terdapat tiga pendekatan yang dapat dilaksanakan dalam pelatihan. *pertama*, pendekatan internal, yaitu

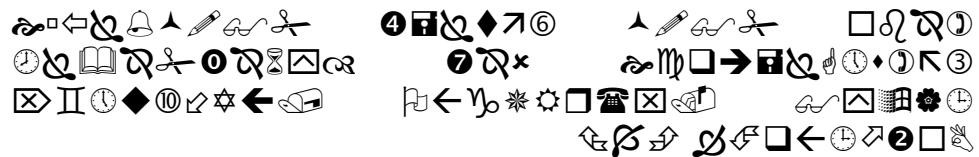
---

<sup>14</sup> Departemen Agama RI, al-Quran dan terjemahnya, hlm 388.

pendekatan yang digunakan untuk memberikan fasilitas dari organisasi. *Kedua*, pendekatan eksternal, yaitu pendekatan yang dilaksanakan dengan cara mendaftarkan karyawan pada program atau kegiatan yang diberikan oleh lembaga pemerintah, organisasi profesional dan perusahaan pelatihan swasta. *Ketiga*, pendekatan kemitraan, yaitu dengan perguruan tinggi dan memberikan keuntungan kepada perusahaan/lembaga yang ingin menyelenggarakan pelatihan bagi karyawannya.

## 2. Pengorganisasian Sumber Daya Insani di KSU

Dalam pengorganisasian di KSU terdapat struktur organisasi yang tergambar posisi kerja, pembagian kerja, jenis kerja yang harus dilakukan. Hal ini menunjukkan bahwa KSU telah menentukan jenis-jenis pekerjaan yang harus dilakukan oleh karyawan. Hal ini telah ditegaskan dalam al-Quran surah as-Shaff ayat 4.<sup>15</sup>



Sesungguhnya Allah mencintai orang-orang yang berperang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur, mereka seakan-akan seperti suatu bangunan yang kokoh. (QS as-Shaff: 4)

Dalam pandangan Islam organisasi bukan semata-mata wadah ataupun alat, melainkan lebih menekankan pada bagaimana sebuah pekerjaan dilakukan secara rapi. Dalam menjalankan masing-masing bidangnya mereka akan saling membantu jika ada kesulitan. Karena hakikatnya manusia ditugasi atau diamanahi oleh Allah sebagai kholifah di

<sup>15</sup> Departemen Agama RI, al-Quran dan terjemahnya, hlm 551.

muka bumi. Dalam menjalankan fungsi kekhalifahannya diharapkan mereka dapat menciptakan kemakmuran, sedangkan kemakmuran tersebut akan terwujud apabila di antara manusia itu saling tolong-menolong serta tidak terpecah belah.

Selain itu, ajaran Islam juga menekankan bahwa dalam melaksanakan sesuatu kegiatan harus dijalankan sesuai dengan keahliannya, agar segala sesuatu tersebut dapat berjalan lancar. Sebagaimana sabda Rasulullah SAW dalam hadist yang diriwayatkan oleh Bukhari sebagai berikut.

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: إِذَا وُسِدَ الْأَمْرُ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ (رواه البخاري)

“Dari Abu Hurairah r.a berkata: Rosulullah SAW bersabda: Bila suatu urusan dikerjakan oleh orang yang bukan ahlinya maka tunggulah kehancuran”.<sup>16</sup>

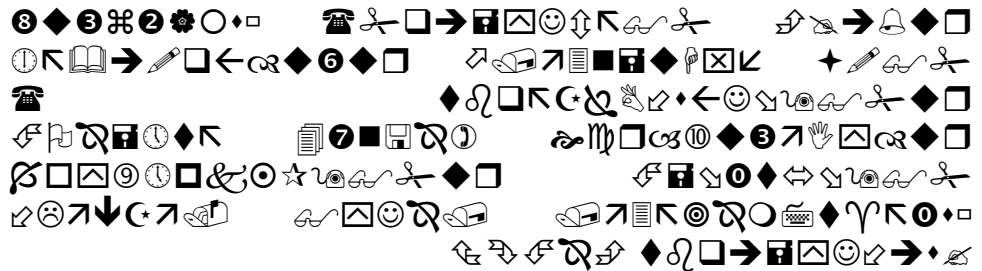
KSU Bina Mitra Mandiri memiliki prosedur tetap yang tercantum dalam SOP (*Standard Operational Procedure*). SOP dibuat dengan tujuan untuk dijadikan standar/pedoman karyawan dalam menjalankan tugasnya serta untuk memudahkan karyawan dalam bekerja.

Islam adalah ajaran yang mendorong umatnya untuk memandang sesuatu bukan semata-mata pada hasilnya, tetapi juga pada proses yang juga termasuk standar/ukuran dalam menjalankan proses tersebut (SOP)

---

<sup>16</sup> Imam Abi Abdillah Muhammad Ibn Ismail Ibn Ibrahim Ibn al-Mughirah bin Bardizbah al-Bukhari al-Ja'firy, *Shahih Bukhari*, (Beirut: Dar al-Kutb al-Ilmiyah, 1992), Juz 1, hlm 26.

serta amaliah yang dilakukannya. Sebagaimana dijelaskan dalam al-Quran surah at-Taubah ayat: 105.



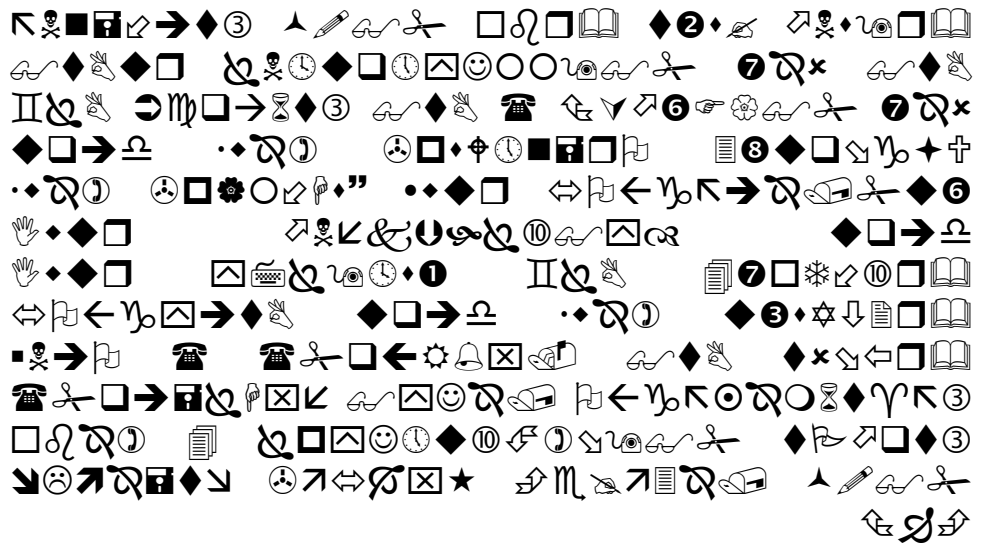
“Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan”.

### 3. Pengarahan Sumber Daya Insani di KSU

Pelaksanaan di KSU di dasari atas dua hal yakni pengawasan dan motivasi. Pengawasan dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui keahlian dan kemampuan karyawan, mengerti kapasitas dan keinginan karyawan, mengetahui hasil serta mengamati etos kerja karyawan. Hal ini selaras dengan fungsi pengawasan dalam pandangan Islam yang dilakukan untuk meluruskan yang tidak lurus, mengoreksi yang salah dan membenarkan yang hak.

Pengawasan dalam Islam terbagi menjadi dua hal. Yakni pengawasan yang bersumber dari diri sendiri dan pengawasan yang bersumber dari luar diri sendiri (sistem). *Pertama*, pengawasan dari diri sendiri bersumber dari tauhid dan keimanan kepada Allah SWT. Seseorang yakin pasti Allah mengawasi hamba-Nya, maka ia akan bertindak hati-hati, ketika sendiri ia yakin bahwa Allah yang kedua, ketika

berdua, ia yakin Allah yang ketiga. Al-Quran telah menegaskan dalam surah al- Mujadalah ayat 7.



“Tidakkah kamu perhatikan, bahwa Sesungguhnya Allah mengetahui apa yang ada di langit dan di bumi? tiada pembicaraan rahasia antara tiga orang, melainkan Dia-lah keempatnya. dan tiada (pembicaraan antara) lima orang, melainkan Dia-lah keenamnya. dan tiada (pula) pembicaraan antara jumlah yang kurang dari itu atau lebih banyak, melainkan Dia berada bersama mereka di manapun mereka berada. kemudian Dia akan memberitahukan kepada mereka pada hari kiamat apa yang telah mereka kerjakan. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui segala sesuatu”.

*Kedua*, sebuah pengawasan akan lebih efektif jika sistem pengawasan tersebut juga dilakukan diluar diri sendiri. Sistem pengawasan itu dapat terdiri dari mekanisme pengawasan dari pemimpin yang berkaitan dengan penyelesaian tugas yang telah didelegasikan, kesesuaian antara penyelesaian tugas dan perencanaan tugas lainnya.

Salah satu tantangan berat bagi organisasi adalah bagaimana motivasi karyawan agar bisa tumbuh dan terbina dengan baik. Motivasi merupakan suatu kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan

suatu kegiatan tertentu. Apabila seorang karyawan mempunyai motivasi kinerja yang tinggi, mereka akan terdorong dan berusaha meningkatkan kemampuannya dalam menjalankan tugas secara maksimal.

Dalam proses manajemen secara umum maupun Islami, seorang manajer harus selalu dapat memotivasi (memelihara semangat, kesadaran dan kesungguhan dari anggotanya untuk terus bergerak menunjukkan kinerja yang optimal).

Di KSU, Motivasi yang diberikan dari manajer terhadap karyawan berupa *suggest* dan *fee*. Hal ini selaras dengan yang dilakukan Rasulullah dalam pengarahannya, Salah satunya pengarahannya Rasulullah SAW terhadap para sahabat yaitu dengan memberikan motivasi bahwa perubahan harus berawal dari diri sendiri tidak boleh dari luar karena perubahan yang datang dari diri sendiri apapun yang terjadi akan dapat dihadapi.

Komunikasi antar karyawan maupun karyawan terhadap manajer di KSU berjalan baik, hal ini menunjukkan bahwa sifat kekeluargaan telah tertanam pada pengorganisasian di KSU. Sebagaimana telah dijelaskan dalam oleh Ridwan Amin dalam bukunya yang berjudul “Menggagas Manajemen Syari’ah”, bahwa dalam Teori manajemen Islami tidak ada perbedaan antara pemimpin dan anggota. Perbedaan level kepemimpinan hanya menunjukkan wewenang dan tanggung jawab. Atasan dan bawahan saling bekerja sama tanpa ada perbedaan kepentingan. Tujuan dan harapan mereka adalah sama dan akan diwujudkan bersama.

Komunikasi telah menjadi bagian dari kehidupan masyarakat sehari-hari. Dalam melakukan aktivitas, manusia hidup berkomunikasi dengan manusia lainnya karena manusia adalah makhluk sosial. Semakin berkembang kehidupan manusia, peranan komunikasi menjadi hal yang penting untuk kepentingan interaksi, memecahkan masalah atau menjalin kerjasama dengan orang lain. Demikian pula dengan organisasi, yang merupakan kesatuan sosial yang terdiri dari sekelompok orang yang saling bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama.

Komunikasi yang ada di KSU tidak selamanya berjalan dengan baik terkadang ada kesalahpahaman yang menjadikan komunikasi karyawan kurang baik namun hal ini segera diatasi oleh manajer dengan melakukan pendekatan secara personal agar kesalahpahaman/konflik tersebut tidak berlarut-larut.

Sebagaimana kita ketahui bersama bahwa manusia adalah makhluk sosial yang berarti bahwa manusia hanya dapat berarti jika berada dalam lingkungan sosialnya. Oleh karena itu, dalam kehidupan sosial, manusia selalu bertemu dengan manusia yang lain. Pertemuan antar manusia, baik dalam konteks individu maupun konteks organisasi di satu pihak sangat diperlukan untuk saling memenuhi seluruh kebutuhan pihak yang bersangkutan, namun disisi lain pertemuan tersebut akan menimbulkan pula perbedaan kepentingan, keinginan dan pandangan yang akan menjurus pada terjadinya konflik. Konflik tidak dapat dihindari dalam kehidupan sehari-hari bagi individu, kelompok dan organisasi.

Secara ringkas penyebab terjadinya konflik adalah sebagai berikut:

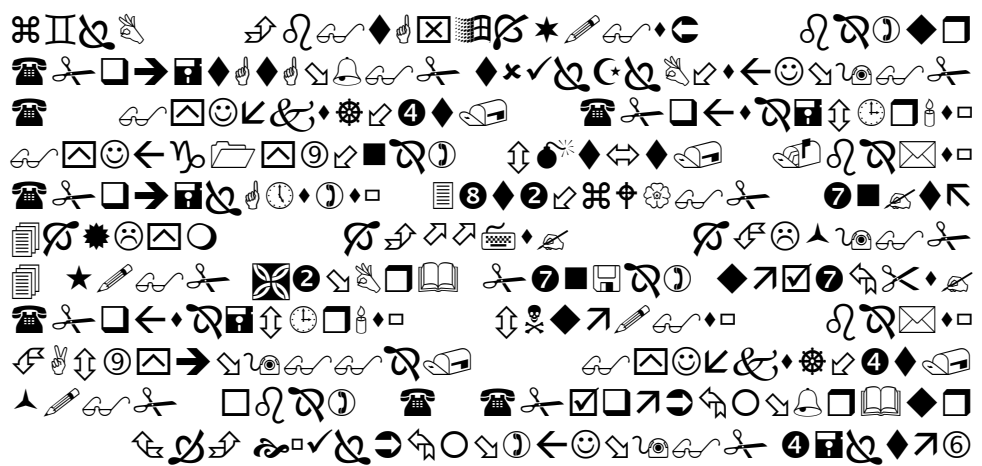
- a) Salah paham, sering terjadi diantara orang yang bekerja sama.
- b) Informasi yang belum lengkap, jika menyampaikan pesan yang setengah-setengah atau menyampaikan pesan yang tidak lengkap kepada orang lain akan mengakibatkan penerimaan yang tidak lengkap pula, hal ini memicu timbulnya konflik.
- c) Perasaan sensitif, perilaku atau sikap seseorang dapat menimbulkan konflik. Hal ini terjadi karena harga dirinya tersinggung walaupun menurut orang lain tidak ada maksud jelek, akan tetapi karena perasaan sensitif seseorang hal itu dianggap menghina.
- d) Tujuan, konflik dapat terjadi apabila ada suatu sasaran yang sama-sama dikejar oleh kedua pihak, namun hanya satu pihak yang mungkin untuk mencapainya.
- e) Perbedaan pandangan antar individu, dengan perilaku yang berperan pada setiap jabatan penting atau perbedaan karakteristik kepribadian tertentu seperti bersikap otoriter dan sebagainya.
- f) Ego manusia, selalu menginginkan lebih baik dari manusia lainnya juga akan menimbulkan persaingan atau konflik.
- g) Perbedaan pendapat, ketika setiap orang atau kelompok terlalu mempertahankan bahwa pendapatnya itulah yang paling tepat. Jika hal tersebut tidak terselesaikan akan menimbulkan konflik.



h) Kebutuhan, faktor kebutuhan juga bisa menjadi penyebab timbulnya konflik, karena pada dasarnya setiap orang menginginkan pemenuhan kebutuhan material dan nonmaterial yang lebih baik dari orang lain sehingga timbullah konflik.<sup>17</sup>

Dalam bukunya Didin Hafidhuddin telah dijelaskan bahwa sebuah organisasi tidak lepas dari yang namanya konflik, baik itu antara pemimpin dan karyawan maupun antar karyawan. Oleh karena itu sebagai pimpinan harus mengantisipasi terjadinya konflik yaitu dengan adanya pengakuan bahwa semua karyawan adalah saudara sehingga terjalin silaturahmi yang kuat dan segera mengklarifikasikan informasi.<sup>18</sup>

Jika suatu konflik telah terjadi harus diselesaikan dengan sesegera mungkin yaitu dengan melakukan *ishlah* (perdamaian). Firman Allah dalam surah Al-Hujuraat ayat 9-10.<sup>19</sup>



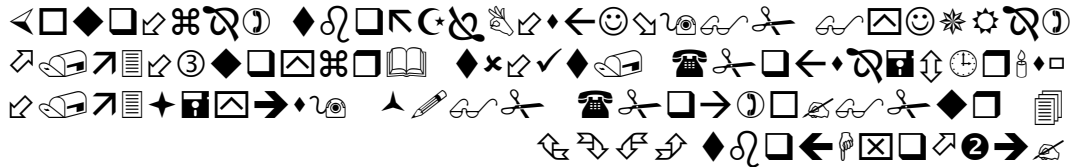
“Dan kalau ada dua golongan dari mereka yang beriman itu berperang hendaklah kamu damaikan antara keduanya! tapi kalau yang satu melanggar Perjanjian terhadap yang lain, hendaklah yang melanggar Perjanjian itu kamu perangi sampai surut kembali pada

<sup>17</sup> Sobry Sutikno, *Manajemen Pendidikan*, Hlm 150-151.

<sup>18</sup> Didin Hafidhuddin, Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah*, hlm 183.

<sup>19</sup> Departemen Agama RI, *al-Quran dan terjemahnya*, hlm 516.

perintah Allah. kalau Dia telah surut, damaikanlah antara keduanya menurut keadilan, dan hendaklah kamu Berlaku adil; Sesungguhnya Allah mencintai orang-orang yang Berlaku adil”.



“Orang-orang beriman itu Sesungguhnya bersaudara. sebab itu damaikanlah (perbaikilah hubungan) antara kedua saudaramu itu dan takutlah terhadap Allah, supaya kamu mendapat rahmat”.

Pengarahan merupakan hubungan antara aspek-aspek individual yang ditimbulkan oleh adanya pengaturan terhadap bawahan-bawahan untuk dapat dipahami dan bekerja secara ikhlas untuk mencapai tujuan sesuai yang telah direncanakan. Dalam pencapaian tujuan dari KSU seluruh karyawan harus menggunakan jam kerja semaksimal mungkin.

Dalam Islam, persoalan waktu merupakan persoalan yang serius. Berhasil tidaknya seseorang sangat bergantung bagaimana cara memanfaatkan waktunya. Namun disisi lain Islam juga mengajarkan untuk memandang sesuatu bukan semata-mata pada hasilnya, tetapi juga proses dan amaliah yang dilakukan. Dengan demikian, manajemen syari'ah sangat perlu untuk diterapkan pada lembaga keuangan syari'ah agar manusia tidak hanya memikirkan keuntungan yang besar dengan mengabaikan proses yang baik, tetapi lebih mengedepankan proses yang baik dan menomorduakan hasilnya.<sup>20</sup>

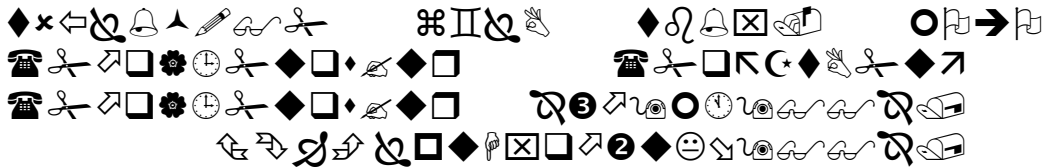
#### 4. Pengendalian Sumber Daya Insani di KSU

---

<sup>20</sup> Didin Hafidhuddin, Hendri Tanjung, *Manajemen Syari'ah dalam Praktik*, Hlm 18.

Pengendalian merupakan fungsi terakhir dari proses pelaksanaan manajemen. Fungsi ini sangat penting dan sangat menentukan pelaksanaan proses manajemen, oleh karena itu harus dilakukan dengan sebaik-baiknya.

Terdapat dua sistem pengendalian di KSU, diantaranya bentuk *Reward/Punishment* serta evaluasi. *Pertama*, bentuk *reward/punishment*, hal ini selaras dengan pendapat Didin Hafidhuddin yang menyatakan bahwa sistem pengendalian yang baik tidak dapat dilepaskan dari pemberian *reward* dan *punishment*. Jika seorang karyawan melakukan pekerjaannya dengan baik, maka diberi *reward*. Bentuk *reward* itu tidak mesti materi namun bisa dalam bentuk pujian, penghargaan yang diutarakan didepan karyawan lain atau bahkan promosi. Sedangkan *punishment* akan diberikan kepada seorang karyawan yang melakukan kesalahan baik itu fatal maupun tidak. Bentuk *punishment* pun bermacam-macam, mulai dari teguran, peringatan, skors bahkan hingga pemecatan (*resign*).<sup>21</sup> Dengan adanya sistem pengendalian yang berupa *reward* dan *punishment* tersebut diharapkan dapat mencegah seseorang terjerumus dalam sesuatu yang salah serta dapat meningkatkan kualitas organisasi. Sebagaimana ditegaskan dalam surah al-Balad ayat 17.



---

<sup>21</sup> Didin Hafidhuddin, Hendri Tanjung, Manajemen Syari'ah dalam Praktik. Hlm 158

“Dan Dia (tidak pula) Termasuk orang-orang yang beriman dan saling berpesan untuk bersabar dan saling berpesan untuk berkasih sayang”.

Bentuk pengendalian *kedua* yaitu evaluasi, menurut Crawford tujuan dan fungsi evaluasi yaitu:

- a) Untuk mengetahui apakah tujuan-tujuan yang telah ditetapkan telah tercapai dalam kegiatan.
- b) Untuk memberikan objektivitas pengamatan terhadap perilaku hasil.
- c) Untuk mengetahui kemampuan dan menentukan kelayakan.
- d) Untuk memberikan umpan balik bagi kegiatan yang dilakukan.

Pengendalian juga merupakan suatu aktivitas yang memungkinkan adanya intervensi positif dalam memeriksa arah yang diambil dan mengevaluasi hasil atau penyimpangan sebelumnya, oleh karena itu pengendalian harus bersifat komprehensif dan terbuka terhadap berbagai hasil kinerja yang dilakukan. Di KSU proses evaluasi terbagi menjadi tiga bagian yakni evaluasi harian, evaluasi bulanan dan evaluasi tahunan. Pentingnya evaluasi juga telah dijelaskan dalam al-Quran surah an-Naml ayat 27.



“berkata Sulaiman: "Akan Kami lihat (evaluasi), apa kamu benar, ataukah kamu Termasuk orang-orang yang berdusta”.

